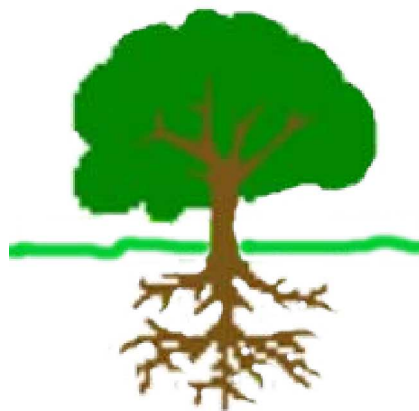




**A
FENNTARTHATÓSÁGÉRT**

**A
KÖRNYEZETTERHELÉS
CSÖKKENTÉSÉÉRT**

**A
KÖRNYEZETMINŐSÉG
NÖVELÉSÉÉRT**



**ELEKTRONIKUS
KIADVÁNY**



**A lean menedzsment és a leadership jellemzők kapcsolata a hazai vállalati gyakorlatban 1. rész
Gelei Andrea – Losonci Dávid – Toarniczky Andrea –
Báthory Zsuzsanna**

**Gyorsfénykép a hazai vállalatok termelési jellemzőiről
nemzetközi összehasonlításban
Matyusz Zsolt - Biacsi Barbara - Demeter Krisztina**

**A pozitív ügyfélmélny az árbevétel ötödét adhatja
Szabó Csaba**



**XXIV. évfolyam 03. szám,
2015. március**

2015/03

MAGYAR MINŐSÉG®



Ez a beszámoló a magyar vállalatok termelési stratégiájáról és gyakorlatáról ad átfogó képet nemzetközi összevetésben. Alapjául egy 2013. január – 2014. március között lekérdezett nemzetközi kérdőíves kutatás szolgál.

A 10 oldalas kérdőív a következő témaköröket érintette:

- A vállalatok termelési teljesítménye,
- A versenysztratégia jellemzői és az üzem meghatározó tevékenysége,
- Termelési programok használata és beruházásai,
- Termelési és információs technológia,
- Szervezet és munkaerő,
- Értékesítési előrejelzés és termelésstervezés,
- Kockázatmenedzsment,
- Az ellátási lánc és a logisztika menedzsmentje,
- Termelési hálózatok.

A gyorsjelentés e témákat két blokkban tárgyalja. Az első, fő blokk a teljes magyar mintát veti össze a teljes külföldi mintával. A második blokk a három legnépesebb, így elemzésünk szempontjából ún. kiemelt iparág:

- fémfeldolgozási termékek,
- elektronikai berendezések,
- gépek és berendezések gyártása

hazai és külföldi vállalatait hasonlítja össze iparágonként. Ezek közül cikkünkben a harmadik iparág jellemzőit ismertetjük kissé részletesebben.

A mintáról röviden

A **felmérés** magyar mintavétele során a KSH adatbázisát használtuk, és az alábbi tulajdonságokkal rendelkező vállalatokat kérdeztük:

a) fémfeldolgozási termékek; elektronikai berendezések; közúti járművek; számítógép, elektronikai és optikai termékek; gépek, berendezések; és egyéb járművek gyártásával foglalkozó vállalatok, melyek b) legalább 50 főt foglalkoztatnak.

Az alapmintából az adattisztítást követően 324 vállalatot kerestünk meg. A 213 közreműködést ígérő vállalat közül végül 57 vállalat töltötte ki a kérdőívet, ami 26,8%-os válaszadási aránynak felel meg.

A felhasznált nemzetközi adatbázis 834 vállalat adatait tartalmazza a következő megoszlásban (zárójelben a vállalatok száma):

- EU-tagok (összesen 498 vállalat), ezen belül:
 - Nyugat-Európa (250): Belgium (30), Hollandia (49), Németország (24), Olaszország (53), Portugália (34), Spanyolország (30), Svájc (30)
 - Skandinávia (134): Dánia (39), Finnország (34), Norvégia (29), Svédország (32)
 - Kelet-Európa (114): Magyarország (57), Románia (40), Szlovénia (17)
- Észak-Amerika (összesen 78): Kanada (30), USA (48)
- Ázsia (összesen 258): Japán (83), Kína (130), Malajzia (17), Tajvan (28).

Fő megállapítások

1. A magyar vállalatok **termelékenysége és hatékonysága** – a magyar és a nemzetközi minta összevetése alapján – továbbra is elmarad a külföldi átlagtól. Alkalmazottaik létszáma kisebb, árbevételek kevesebb, és jövedelmezőségük is alacsonyabb. A jövőbeli felzárkózási esélyeket halványítja, hogy a jövő versenyképességének zálogát jelentő K+F beruházásokra és a munkaerőképzésre az árbevételből fordított arány fele sincs a külföldi átlagnak.
2. A vállalatok **termelési teljesítménye** a versenytársakhoz képest – a választ adó vezetők véleménye szerint – többnyire nőtt, és a külföldi mezőnyhöz viszonyítva a javulás dinamikája – ha nem is számottevően minden téren – nagyobb. Az objektív adatok alapján is kedvező a kép: a minőségi teljesítmény és a készletforgás mutatói egyaránt javultak. A termelési hatékonyságot tekintve (az átbocsátási hatékonyság mutatója alapján) jobban teljesítünk a külföldi mezőnyhöz képest.
3. A **versenytényezők** terén korábban magyar sajátosság volt az ár domináns szerepe. Ez a jelenség továbbra is megfigyelhető, és 2009-hez hasonlóan stabilan követi a minőség-megbízhatóság párost. A vevőszolgálat korábban is gyenge szereplése továbbra sem javult, sőt ehhez csatlakozott a terméktámogatás, valamint a nagyobb mértékű termék testre szabás is.
4. A **termelési programok** közül hazánkban ma az információs integráció növelése áll a középpontban a költségcsökkentésre irányuló programok mellett, ugyanakkor bizonyos jól meghatározható területeken továbbra is jelentős a lemaradás. Ide tartoznak a

szolgáltatásokkal kapcsolatos programok, valamint a társadalmi fenntarthatóság bizonyos elemei. A további területeken a programok alkalmazási szintje nagyjából hasonló a külföldi mintához.

5. A modern **munkaerő** szervezési módszerek – delegáció, tudásátadás, rotáció – használata felzárkózott a külföldi gyakorlathoz. A hazai vállalatok azonban kisebb hangsúlyt fektetnek a munkások továbbképzésére. Magyarországon kevésbé jellemző a munkások egyéni és csoportos ösztönzése.
6. Az **értékesítési előrejelzés és a termelési terv** készítésekor a hazai vállalatok leginkább a rugalmas munkaerővel kezelik a kereslet ingadozásait, míg a termelési kapacitás kiszervezése és visszaszervezése közötti egyensúly változtatásával élnek a legkevésbé.
7. A **kockázatmenedzsment** területén a hazai vállalatok a kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét és ezek lehetséges hatásait is magasabbnak értékelik a külföldi vállalatoknál, így nem meglepő, hogy a kockázatmenedzsmenthez köthető akcióprogramokat is nagyobb mértékben alkalmazzák.
8. A **beszerzésben és értékesítésben** a magyar és a külföldön működő vállalatok között különbség van abban, hogy hol szerzik be a nyersanyagokat, alkatrészeket, szerelvényeket, és hol értékesítik termékeiket. A külföldi vállalatok nagyobb része saját országában intézi ezeket, a magyar vállalatok ezzel szemben a kontinensen belüli beszerzést és értékesítést részesítik előnyben, ami jó bizonyítéka Magyarország nyitottságának és egyben a hazai ellátási láncok fejletlenségének, a hazánkban működő vállalatok kis mértékű beépülésének.

9. A **termelési hálózatot** vizsgálva a magyar válaszadók leginkább egyedülálló üzemek, míg a külföldiek gyakrabban ágyazódnak globális hálózatokba. A hálózat-hoz tartozó üzemek felelőssége esetében a hazai vállalatok alapvetően a termelésért vállalnak teljes felelősséget, míg a fejlesztés és tudásközpont tekintetében lényegesen elmaradnak a külföldi vállalatoktól.
10. Az elemzések alapján azt az **összesített megállapítást** tehetjük, hogy a hazai vállalatok termelési stratégiája és gyakorlata általában véve sokkal kevésbé marad el a nemzetközi szinttől, mint öt évvel ezelőtt. Az általános kép mögött emellett nagyon jelentős eltérések látszanak, így továbbra is kijelenthető, hogy a termelési stratégia és működés terén az előrelépés ma komoly versenyelőny forrása lehet az átlag felett teljesítő vállalatoknál.

Termelési teljesítmény a versenytársakhoz képest

A **versenytársakkal szemben** mind a magyar, mind a külföldi minta vállalatai jónak ítélik meg teljesítményüket. Magyar és külföldi viszonylatban egyaránt a költséggel kapcsolatba hozható mutatók (gyártási egységköltség, rendelési költségek, anyag-, víz-, és/vagy energiafogyasztás), valamint a beszerzés átfutási ideje, illetve a dolgozói motiváció és elégedettség terén érzik magukat a leggyengébbnek a cégek. A legerősebb tényezők közé a hazai minta vállalatai körében a termékminőség és megbízhatóság, a termék testre-szabási képesség, illetve a rendelésteljesítés megbízhatósága tartozik. A külföldi vállalatok körében a hazainál felsoroltak mellett a rendelésteljesítési idő, a gyártási minőség, valamint az egészségügyi és biztonsági feltételek kapott magasabb értéket.

A külföldi mintával összevetve szignifikáns a hazai előny a termékminőség és megbízhatóság, a termék testre-szabási képesség, a rendelésteljesítés megbízhatósága és a gyártás átfutási ideje terén – vagyis épp azokon a területeken, ahol a magyar vállalatok a legerősebbnek érezték magukat a versenytársaikkal szemben.

Termelési teljesítmény a korábbi teljesítményhez képest

Ha a **fejlődés ütemét** tekintjük az elmúlt három évben, akkor a legtöbb (három kivételével az összes) teljesítménydimenzió tekintetében a külföldi vállalatok léptek nagyobbat előre, ami sajnos nem a különbségek csökkenését vetíti elénk. Különösen szembeötlő az eltérés a dolgozói motiváció és elégedettség, valamint az egészségügyi és biztonsági feltételek esetén. Előbbinél a külföldi vállalatok 2,83-as, a magyar vállalatok pedig 2,54-es átlagértéket határoztak meg, míg utóbbinál ezek az értékek 3,22 és 2,7 (a 2-es érték változatlan teljesítményt, a 3-as érték 5-10%-os javulást takar 3 év viszonylatában).

Az **időbeli teljesítményt** mérő mutatók közül az átbocsátási idő hatékonyságát (a termelési átfutási idő százalékában) a hazai vállalatok szignifikánsan magasabbnak értékelték (62,5%), mint a külföldi vállalatok (50,6%). A késői kiszállítások arányában nincs jelentős eltérés a magyar és a külföldi minta adatai alapján, nagyjából minden tízedik kiszállított megrendelés késve kerül a vevőhöz. A hazai vállalatok érdeme, hogy úgy sikerül ezt a mutatót a külföldi vállalatok átlagával szinte meg egyező szinten hozniuk, hogy mindeközben a rendelések átfutási ideje mind a készleten lévő, mind a készleten nem lévő termékek esetén kisebb, mint külföldön.

A **minőséghez kapcsolódó mutatókból** az látszik, hogy a magyar vállalatok az árbevételhez viszonyítva kevesebbet költenek selejtre és javításra, valamint a vevői panaszok száma is alacsonyabb, mint a külföldi vállalatoknál. A súlyos balesetek miatt elvesztegetett termelési idő pedig szignifikánsan alacsonyabb, mint a külföldi vállalatoknál (**1. táblázat**).

| | Külföldi | Magyar |
|--|-----------|-----------|
| Átbocsátási idő hatékonysága (a termelési átfutási időhöz viszonyítva) | 50,62% | 62,41% |
| Késői kiszállítás (kiszállított rendelések arányában) | 9,63% | 11,27% |
| Rendelési átfutási idő (nap) | | |
| <i>készleten lévő termék</i> | 18,73 nap | 5,5 nap |
| <i>készleten nem lévő termék</i> | 44,02 nap | 25,84 nap |
| Selejt és javítás költsége (árbevétel arányában) | 4,28% | 3,28% |
| Vevői reklamációk száma (leszállított rendelések arányában) | 3,52% | 2,41% |
| Súlyos balesetek miatt elvesztegetett termelési idő | 1,38% | 0,06% |

1. táblázat A termelési teljesítmény mutatói

A versenysztratégia és az üzem meghatározó tevékenysége

A versenyelőny forrásai

A vásárlói megrendelések elnyerése szempontjából a külföldi és a magyar vállalatok ugyanazokat a versenyelőny forrásokat tartják a leginkább és a legkevésbé fontosnak is. A nagyobb hozzájárulás a társadalom fejlődéséhez és jólétéhez továbbra is a legkevésbé értékelt versenyelőny-forrás, ezt követi a környezet-barátabb termékek és folyamatok, valamint az új termékek piacra dobásának gyakorisága. A megbízhatóbb rendelteljesítés és a nagyobb megfelelés a vevői elvárásoknak hazai és külföldi szinten is a legfontosabbnak ítélt verseny-

előny-források, és mindkét tényező átlaga szignifikánsan magasabb a magyar vállalatoknál.

A fentieken túl jelentős különbség mutatkozik a magyar és külföldi vállalatok között abban, hogy a vevői megrendelés elnyerésében milyen szerepet játszanak az alacsonyabb eladási árak, a magasabb szintű terméktámogatás és vevőszolgálat, valamint a nagyobb mértékű termék testre-szabás. A válaszokból úgy tűnik, hogy Magyarországon még mindig az árat tartják az egyik legfontosabb rendelés elnyerő kritériumnak. Háttérbe szorul ugyanakkor a vevőszolgálat, akár a külföldi adatokkal hasonlítjuk össze, akár a versenyelőny-források egymáshoz viszonyított rangsorát tekintjük (**2. táblázat**).

| Versenyelőny-források (1-5 skála) | Külföldi | Magyar |
|--|-------------|-------------|
| Alacsonyabb eladási árak | 3,73 | 4,04 |
| Jobb terméktervezés és minőség | 4,14 | 4,46 |
| Nagyobb megfelelés a vevői elvárásoknak | 4,13 | 4,49 |
| Megbízhatóbb rendelteljesítés | 4,07 | 4,46 |
| Gyorsabb rendelteljesítés | 3,89 | 4,09 |
| Magasabb szintű terméktámogatás (vásárlás utáni és/vagy technikai támogatás) | 3,89 | 3,5 |
| Magasabb szintű vevőszolgálat (képzés, információ, help desk) | 3,65 | 3,33 |
| Nagyobb mértékű termék testre szabás | 3,69 | 3,38 |
| Szélesebb termékskála | 3,44 | 3,35 |
| Új termékek piacra dobása gyakrabban | 3,18 | 3,02 |
| Innovatívabb termékek kínálata | 3,58 | 3,35 |
| Nagyobb rendelési méret rugalmasság | 3,41 | 3,67 |
| Környezetbarátabb termékek és folyamatok | 3,16 | 3,23 |
| Nagyobb hozzájárulás a társadalom fejlődéséhez és jólétéhez | 2,95 | 2,88 |
| Biztonságosabb, kevésbé egészségkárosító folyamatok | 3,31 | 3,49 |

2. táblázat A versenyelőny-források jelentősége

A termelési folyamat és a termék jellege

A mintában szereplő vállalatok vizsgálata során nem fedeztünk fel számottevő különbséget a **meghatározó tevékenység komplexitásában** a magyar és a külföldi vállalatok között. A moduláris és az integrált terméktervezésben nincs szignifikáns különbség (1-5-ös skálán a külföldi vállalatok átlaga 3,39, a hazaiaké 3,25), mindenhol felfedezhető az integrált terméktervezés túlsúlya a moduláris tervezéssel szemben. Tovább vizsgálva a termék jellegét, az alkatrészek/alapanyagok számát tekintve a hazai és külföldi vállalatoknál egyaránt az összetettebb anyagjegyzék és több alkatrész/alapanyag a jellemző - nemzetközi szinten 3,69, a hazai vállalatoknál 3,84-es átlaggal. Nem jelenthetjük ki azonban, hogy a magyar vállalatok jelentősen több alkatrésszel vagy alapanyaggal, illetve összetettebb anyagjegyzékkel dolgoznak, mert nem szignifikáns a különbség. Ugyanez mondható el a meghatározó tevékenység végrehajtásához szükséges műveletek vagy lépések számáról is. Habár a hazai vállalatok átlaga (3,91) nagyobb, mint a külföldi vállalatoké (3,71), ez a különbség sem tekinthető számottevőnek.

A termelés jelenlegi költségstruktúrájában sem fedezhető fel számottevő eltérés a külföldi és a magyar vállalatok között. A legnagyobb arányt a közvetlen anyagköltség teszi ki, mindkét esetben majdnem az összes költség felét. Ezt követi a közvetlen munkaerőköltség 24,14, illetve 21,55%-kal, végül pedig arányaiban a termelési általános költség és a közvetett anyagköltség a legkisebb a költségstruktúrában.

A **termelési folyamat** gyártási fázisában a külföldi és a hazai mintákban egyaránt a sorozatgyártás a leginkább (nemzetközi: 51%, hazai: 47%), a tömegtermelés pedig a legkevésbé jellemző (21% és 19%). Az összeszerelési

fázisban a sorrend és az arányok a gyártási fázishoz hasonlóan alakulnak. Ha azt nézzük, hogy milyen mélyen hatolnak be egy-egy **termék egyedi jellemzői** a termelésbe, akkor Magyarországon és külföldön is a rendelésre gyártás a legjellemzőbb. A hazai vállalatoknál a vevői megrendelések 58%-a rendelésre gyártott, ami szignifikánsan magasabb arány a külföldi vállalatok 42%-ánál. A rendelésre tervezés, rendelésre összeszerelés és készletre gyártás a magyar mintában egyenletesebb eloszlást mutat (rendre 14% - 17% - 11%), mint a külföldi vállalatoknál (21% - 26% - 16%).

Kockázatmenedzsment

A 3. táblázatból kitűnik, hogy a külföldi vállalatok annál kevésbé tartják valószínűnek egy-egy kockázati tényező bekövetkeztét, ahogy a minél közelebb van a termék a megkérdezett üzemhez az ellátási láncban, azaz minél nagyobb a kontroll lehetősége. Tehát például a beszállító nem teljesítéséből fakadó kockázatot sokkal valószínűbbnek tartják, mint a termelés, vagy a szállítás során fellépő zavart. A magyar vállalatoknál ez a tendencia nem figyelhető meg, viszont ők mindhárom tényező tekintetében magasabbnak tartják a bekövetkezés valószínűségét, mint a külföldi minta válaszadói – két esetben az eltérés statisztikailag is szignifikánsnak minősül.

A kockázati tényezők bekövetkezésének hatását vizsgálva lényegében ugyanazok a következtetések vonhatóak le, mint a valószínűség vizsgálata során. Minél közelebb vagyunk a vizsgált üzemhez az ellátási láncban, a külföldi vállalatok úgy ítélik egyre kevésbé jelentősnek a kockázat bekövetkezésének hatását – a magyar vállalatoknál kevésbé szembetűnően, de szintén megfigyelhető ez a tendencia. A magyar vállalatok ezen felül mindhárom tényező tekintetében magasabbra értékelték a ha-

tást a külföldi vállalatoknál, ám egyik esetben sem szignifikáns ez a különbség (3.táblázat)

| Kockázati tényező (1-5 skála) | Valószínűség | | Hatás | |
|---|--------------|--------|----------|--------|
| | Külföldi | Magyar | Külföldi | Magyar |
| Egy kulcsfontosságú beszállító nem teljesítése kihat a működésre | 2,69 | 2,86 | 3,63 | 3,84 |
| A termelésben bekövetkező zavar kihat a szállítások teljesítésére | 2,44 | 2,88 | 3,5 | 3,63 |
| A szállításban bekövetkező zavar kihat a rendelteteljesítésre | 2,19 | 2,59 | 3,28 | 3,61 |

3. táblázat Kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűsége és lehetséges hatása

Termelési hálózatok

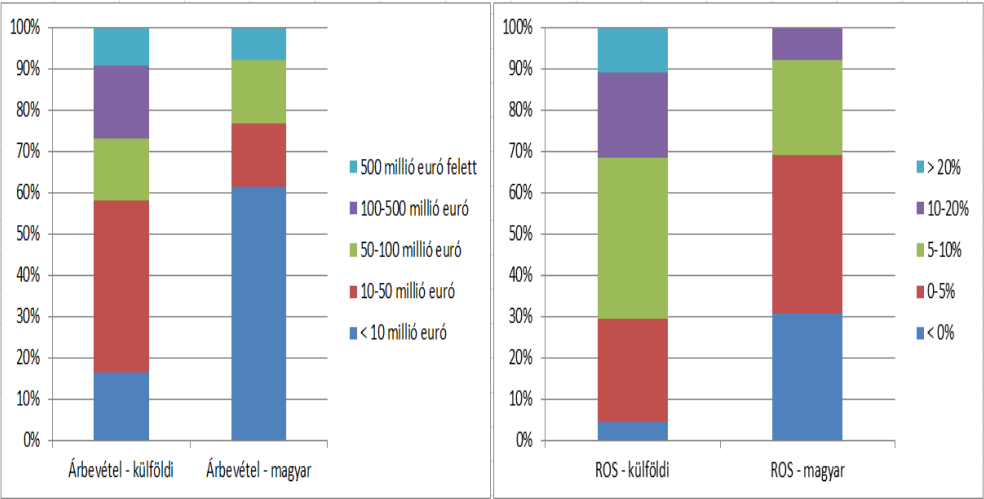
A termelési hálózatok felépítése eltérően alakul a magyar és a külföldi vállalatoknál. A nemzeti , illetve regionális szintű szerveződés a vállalatok kis hányadánál jellemző, és ebben nincs szignifikáns eltérés a hazai és a külföldi vállalatok között. Jelentős eltérés mutatkozik azonban a két végponton elhelyezkedő lehetőségeket vizsgálva. Egyedülálló, tehát egy üzemmel rendelkező vállalatok sokkal nagyobb arányban vannak jelen a magyar vállalatok között, míg a külföldi vállalatoknál ez kevésbé jellemző – bár így is a második legnépszerűbb. A globális, tehát több kontinensen üzemmel rendelkező termelési hálózat a leginkább elterjedt struktúra mind a külföldi, mind a magyar vállalatoknál, de előbbieknél jelentősen magasabb ez az arány az összes lehetőséghez viszonyítva. Megjegyzendő, hogy ezekből az eredményekből messzemenő következtetéseket nem lehet levonni, hiszen a minta nem reprezentatív, azaz elképzelhető, hogy az egyes országok eltérő kérdőívezési gya-

korlata miatt kerültek be más és más jellegű vállalatok a mintába.

Egy kiemelt iparág, (a Gépek és berendezések gyártása) hazai és külföldi vállatainak összehasonlítása

206 külföldi és 13 magyar vállalat felmérése alapján

Az iparági mintára jellemző, hogy szignifikáns különbségek vannak az árbevétel és az árbevétel arányos nyereség tekintetében a magyar és a külföldi vállalatok között (1. ábra). A magyar vállalatok több mint 60%-ának árbevétele nem éri el a 10 millió eurót, míg a külföldi mintában, legnagyobb arányban a 10-50 millió eurós árbevételű cégek képviseltetik magukat 41%-kal. A külföldi mintában nagyon kevés olyan vállalat van, melynek árbevétel-arányos eredménye negatív, vagyis veszteséges volt a működése, viszont a magyar vállalatok majdnem háromnegyede az 5%-os árbevétel arányos eredményt sem éri el.



1. ábra Az értékesítési árbevétel és az árbevétel arányos eredmény (ROS) megoszlása (%)

Az értékesítési árbevétel és az árbevétel arányos eredmény (ROS) megoszlása (%)

Az üzleti környezethez kapcsolódóan a verseny intenzitását és a vásárlók alkuerejét a magyar vállalatok lényegesen erősebbnek ítélik meg, mint a külföldi vállalatok.

Ha a termelési teljesítményt az elmúlt három évvel vetjük össze, akkor egyetlen esetben találunk számottevő különbséget a magyar és a külföldi mintában: az egészségügyi és biztonsági feltételek megteremtésében a magyar cégek messze elmaradnak a nemzetköziekétől. Viszont ha a versenytársak teljesítményét tekintjük viszonyítási alapul, akkor a rendelteteljesítési időben és a rendelteteljesítés megbízhatóságában, valamint a beszerzés átfutási idejében a magyar vállalatok lényegesen jobban teljesítenek.

Ennek a kiemelt iparágnak a magyar vállalatai szignifikánsan kisebb fontosságot tulajdonítanak az alábbi **versenyelőny-forrásoknak** a külföldi vállalatokhoz képest: magasabb szintű terméktámogatás és vevőszolgálat, nagyobb mértékű termék testre szabás és innovatívabb termékek kínálata. Ennél az iparágnál számottevő a különbség a magyar és külföldi üzemek között a vizsgált **üzemek meghatározó tevékenységének** költségstruktúrájában: ugyan a közvetlen anyagköltség teszi ki a legnagyobb részt a teljes költségstruktúrából a magyar és a külföldi vállalatoknál is, utóbbiaknál szignifikánsan magasabb ez az arány (44% és 54%). A keletkező eltérést a közvetett anyagköltségnél és az általános termelési költségnél nyerik vissza, mely költségtényezőkben a magyar vállalatok szignifikánsan magasabb arányt képviselnek. Számottevő még az eltérés abban, hogy a rendelésre gyártott termékek az összes megrendelés hány százalékát teszik ki; míg a külföldi vállalatok mindössze

az esetek 36%-ában gyártanak rendelésre, addig a magyaroknál ez az arány 58%.

A **termelési akcióprogramok** használatát tekintve abban a néhány esetben, ahol szignifikáns különbség mutatkozik a külföldi és a magyar vállalatok jelenlegi alkalmazási fokában, ott a külföldi vállalatok szignifikánsan nagyobb erőfeszítést tettek az elmúlt három évben, mint a magyar vállalatok. Ezek a programok az előrejelzés és tervezés pontosságának növelése, az egészséget és biztonságot növelő rendszerek, az informális mechanizmusok, a tervezési integráció, a kommunikációs technológiák, a folyamatstandardizálási módszerek, a fogyasztóknak nyújtott szolgáltatások bővítése és az ehhez szükséges vállalati készsége fejlesztése.

A **szervezet és a munkaerő** tekintetében a legszembetűnőbb eltérés a külföldi és a magyar vállalatok között, hogy míg a külföldi vállalatok a termelésben dolgozók majdnem feléről úgy gondolják, hogy több területen is jártasak és többféle termelési munkát is el tudnak végezni, addig a magyar vállalatoknál ez az arány alig haladja meg a 30%-ot (ami a teljes magyar minta 39%-os átlagához viszonyítva is kevés). Két olyan, a területhez kapcsolódó akcióprogram is van – a karcsúsított szervezet és a folyamatos fejlesztési programok – melyekbe az elmúlt három évben csak mérsékelten fektettek energiát a magyar vállalatok és a külföldi vállalatok szignifikáns előnye továbbra is fennáll.

Nem meglepő módon az iparág magyar és külföldi vállalatai körében egyaránt a rugalmas munkaerő alkalmazása a legnépszerűbb módszer a kereslet ingadozásainak kezelésére, míg a legkevésbé alkalmazott a keresletmenedzsment a külföldi vállalatoknál, és a termelés kiszervezése és visszaszervezése közötti egyensúly változtatása a hazai vállalatoknál. Egyébként az **értékesítési előrejelzés-**

ben és a termelésstervezésben nincsenek jelentős különbségek sem a külföldi és a magyar vállalatok között, sem az iparág és a teljes minta közt. Ugyanez vonatkozik a **kockázatmenedzsment területére** is.

Az **ellátási lánc és a logisztika menedzsmentjében** az egyik legszembetűnőbb különbség az értékesítési csatornáknál mutatkozik: a magyar vállalatok vevői között mindössze 9%-ban szerepelnek nagykereskedők vagy elosztók, míg a külföldi vállalatoknál ez az arány 31%. A különbség egyenletesen eloszlik a többi kategória között, így azoknál nincsenek statisztikailag jelentős eltérések. Ezen kívül a külföldi vállalatok szignifikánsan többször válaszolták azt, hogy a termékek sok technikai átalakításon esnek át, míg a hazai vállalatoknál ez alig jellemző. A beszerzések földrajzi eloszlását tekintve nincsenek jelentős eltérések, az értékesítések földrajzi eloszlásánál viszont igen. Az országon kívüli, de kontinensen belüli értékesítések a magyar vállalatok eladásainak több mint felét teszik ki, a külföldi vállalatoknak viszont alig több mint harmadát. A különbség a kontinensen kívüli értékesítésekénél is megjelenik, ott viszont a magyar vállalatok 7%-a szinte eltűnik a külföldi vállalatok 28,5%-a mellett. Az akcióprogramok alkalmazásában nem fedezhetőek fel jelentős különbségek.

A **termelési hálózat** 69 nemzetközi és 8 magyar vállalat esetén egyetlen üzemből áll, azaz valójában nem hálózat. Viszont a külföldi vállalatok többsége (87-en) több kontinensen is rendelkezik üzemekkel. A valódi hálózati formában működő (nem egyedülálló) magyar és külföldi üzemek között nincs számottevő különbség az üzem által előállított termékek jellemzőiben, az üzem szerepében és az általa betöltött funkciókban, a partnerek között áramló inputok és outputok értékének megoszlásában, sem a vállalatok által alkalmazott akcióprogramok használati

fokában. Az üzem elhelyezkedésének jelenlegi előnyei között is csak egy van, amit a magyar vállalatok jelentősen fontosabbnak ítélnék meg, ez pedig az alacsony költségű erőforrásokhoz való hozzáférés.

A fent szereplő megállapítások a magyar felmérésről készült gyorsjelentés vezetői összefoglalójában szerepelnek. A gyorsjelentés a megállapítások mögötti elemzéseket, grafikonokat is tartalmazza. A gyorsjelentés a http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1711/1/Matyusz_Demeter_157.pdf címen ingyenesen elérhető. A tanulmánnyal kapcsolatos mindenfajta észrevételt, kritikát, ötletet szívesen fogadunk. Kellemes és hasznos időtöltést kívánunk! Reméljük, hogy kutatásunk következő fordulójában az Ön cégét is a résztvevők között üdvözölhetjük!

Hirdessen a

MAGYAR MINŐSÉG[®]-ben

a Magyar Minőség Társaság havi folyóiratában
